

法政大学学術機関リポジトリ

HOSEI UNIVERSITY REPOSITORY

パソコン黎明期のベンチャー・ビジネス：椎名堯慶と西和彦 (Working paper series ; no.24. 日本の企業家活動シリーズ ; no.41)

| | |
|-----|---|
| 著者 | 山崎 泰央 |
| 出版者 | 法政大学イノベーション・マネジメント研究センター |
| 雑誌名 | 法政大学イノベーション・マネジメント研究センター ワーキングペーパーシリーズ |
| 巻 | 24 |
| ページ | 1-26 |
| 発行年 | 2006-11-10 |
| URL | http://hdl.handle.net/10114/10473 |

山崎 泰央

パソコン黎明期のベンチャー・ビジネス
椎名堯慶と西和彦

(日本の企業家活動シリーズ No.41)

2006/11/10

No. 2 4

Yasuo Yamazaki

MATSUYAMA UNIVERSITY Lecturer

**Japanese entrepreneur in the PC dawn:
Takayoshi Shiina and Kazuhiko Nishi**

(Series of Entrepreneurship in Japan No.41)

November 10, 2006

No. 24

はじめに

パーソナルコンピュータの歴史は、1971（昭和 46）年インテルによって世界初のマイクロプロセッサ（MPU）「4004」が発表されたときから始まる。電卓用に開発された 4 ビット処理の「4004」は数字しか扱えなかったが、翌年、アルファベットも扱える端末機用 8 ビット MPU「8008」が発表された。1974 年、インテルは処理速度を格段に早めた汎用の 8 ビット MPU「8080」を発売、75 年にはこれを組み込んだ世界初のマイコンキット「アルテア 8800」が米 MITS 社から発売され、全米にマイコンホビーブームが生じた。このアルテアに対してプログラミング言語「BASIC」を移植し、ソフトウェア・ビジネスを立ち上げたのが、マイクロソフトの創業者ビル・ゲイツとポール・アレンだった。1977 年、アップル・コンピュータの「Apple II」の他、コモドールやタンディ、日本のソードがほぼ同時期に、個人による机上利用が可能なデザインのマイコン＝パーソナルコンピュータを発表した。パソコン時代の幕開けである。そして 1983 年、IBM は 16 ビットパソコン「IBM The PC」でパソコン市場に参入する。パソコンでは後発であった IBM は、開発期間を短縮するため、オープンアーキテクチャ構造を採用した。そのため、IBM のシェア拡大と同時に互換機市場も拡大していった。このとき、IBM-PC にインテルの MPU とマイクロソフトの OS（基本ソフト）が採用されていたことから、いわゆる「ウィンテル」がデファクトスタンダード（事実上の標準）の地位を獲得していったのである。

現在では「ウィンテル」の商業的成功ばかりが喧伝されているが、パソコン黎明期には実に多くの有名・無名の人々がパソコンの発展に貢献してきた。もちろん日本人の活躍も例外ではない。8 ビットパソコンを第一世代、16 ビットパソコンを第二世代、そして現在の主流である 32 ビットパソコンを第三世代とすると、日本人はパソコン第 0 世代の MPU 開発から第二世代まで大きな足跡を残している。MPU「4004」のアイデアは日本の小さな電卓会社ビジコンが生みだし、その開発には日本人技術者の嶋正利が関わっている。アルテアを開発したエド・ロバーツよりも早く MPU を使って商用マイコンを作ったのは椎名堯慶が率いていたソードであった。また 16 ビットパソコン OS のデファクトスタンダードである MS-DOS はアスキーの西和彦がビル・ゲイツに決断を促したことによって開発が始まっている。その他、日米を含めて多くの人々やベンチャー・ビジネスの活躍が、パソコンを含む現在の IT（情報技術）産業の発展を支えてきたのである。

ここでは、パソコン黎明期に日本のパソコン産業をリードしながら、経営の失敗によって歴史に埋もれていったソードの椎名堯慶（しいな たかよし）と、同じく黎明期にパソコンの「天才」と呼ばれ、表舞台で活躍したアスキーの西和彦（にし かずひこ）を取り上げる。以下、彼らがパソコンの将来像をどのように描き、それを実現するためにどのような主体的活動を行ったのか検討していく。

椎名堯慶 国産パソコンの先駆者

[冊子には「椎名堯慶」の写真を掲載]

- 1943 年 北京で生まれる。
- 1946 年 千葉県匝瑳郡野栄町へ引き揚げる。
- 1957 年 板橋第一中学校へ転校。
- 1963 年 防衛大学校へ入学。2 週間後同校を退学。
- 1964 年 東海大学電子工学科入学。
- 1967 年 東海大学在学のまま、株式会社理経へ入社（68 年 4 月より正式採用）。
- 1970 年 株式会社ソード設立。代表取締役常務に就任。
- 1971 年 株式会社ソード電算機システムに社名変更。
- 1973 年 マイコン SMP80/08 開発。
- 1974 年 マイコン SMP80/20 発表、SMP80/X シリーズとして発売。
- 1975 年 NCC 第三回に SMP80/X シリーズ出展。
- 1977 年 初代社長大野若松死去に伴い代表取締役に社長就任。
トッパンムーアと資本提携、宮澤次郎トッパンムーア社長ソード会長に就任。
オールインワンパソコン M200 シリーズ発売。
- 1980 年 「SORD-PIPS」発表。アイルランドに現地法人を設立。
- 1982 年 「漢字 PIPS」発表。
- 1983 年 ソード株式会社に社名変更。
- 1986 年 東芝と資本提携し子会社化。
- 1987 年 ソード社長退任、プロサイド株式会社設立。
- 2006 年 株式会社 MCJ にプロサイド買収、完全子会社化。
MCJ 代表取締役に就任。

1. 創業まで

(1) 企業家の起点

椎名堯慶は 1943 (昭和 18) 年中国の北京に生まれた。2 歳のとき終戦によって、両親と生後間もない妹の 4 人で、中国大陸から、千葉県匝瑳郡野栄町 (そうさぐんのさかまち) に引揚げてきた。父の郷里でありながらも椎名一家は、「引揚者」として、よそ者として差別されていたという。そのような境遇にありながらも、椎名は勉強や運動などで常に上位にいることによって、学校や仲間内でリーダーシップをとるようになっていった。疎外感を實力ではねのけていったのである。このときから彼は将来「大物」になることを夢見るようになっていった。後に椎名は、ソードの経営理念に「自由、平等、公平、公正」を掲げるが、このような少年時代の原体験が基盤になっている。

中学二年になった椎名は教育上の理由から親元を離れ、東京に住む母方の伯父・大野若松の家に寄宿しながら学校に通った。大野は終戦まで南満州鉄道に勤めていたが、引揚げ後、板橋区大山でカメラ店を営んでいた。この伯父は少し変わったところがあって、「大野塾」と称しては毎晩のように近所の若者を集め、商売や社会情勢について講義をしていた。大野から大野塾の一番弟子といわれるほど日常の薫陶を受けた椎名は、やがてナショナリズムと正義感を強めていった。

高校生になった椎名は自分の進路を「軍人」と定めた。戦争に負けた話ばかりをしていた父親への反発から、国防を強く意識するようになったのである。これも彼なりのナショナリズムの発露であった。高校卒業後、椎名は「軍人」になるため一浪して防衛大学校へ入学した。しかし、入学して間もなく、防衛大には自分より優秀な者が多くいる現実を知った。椎名はこのまま自衛隊に任官したところで、「大物」になれず自分の将来にも限界があると悟った。入学してわずか 2 週間で、退学届けを出した椎名は、そのまま郷里へと帰ってしまった。

椎名にはもう一つ考えていた進路があった。企業家になって、事業を通して国家、社会へと貢献することである。中学生の時は岩崎弥太郎の本を読み財閥を作り上げることを夢みていた。「軍人」から「企業家」へと人生の目標を変えた椎名は、再度大学受験を目指した。ところが彼は浪人生活のあいだ、満足な受験勉強もせずに、企業家としての自分の方向を模索する毎日を送っていた。このときの自己探求の結果、企業家としての「天命」を自覚した椎名は、「ソード社は天命により発意したものとし、人生を価値あらしめんとする場である」で始まる 11 カ条のソード「創業の精神」の原型を作り上げたという。

1964 (昭和 39) 年 4 月、椎名は尊敬する伯父・大野からの「これからはエレクトロニクスの時代だ」という薦めもあって、東海大学工学部電子工学科に入学した。実は、東京大学をはじめ電気や電子関係の学科のある大学を軒並み受験していたが、勉強不足か

らすべて不合格だったのだ。やっとの思いで手にした合格通知にもかかわらず、彼は勉強よりも創業準備に向けて日々を費やしていた。椎名は自ら「4時の男」（椎名[1982]）だったと言っている。一日の講義の終わりを見計らって大学に行き、会社を作る際の仲間づくりに励んでいた。このときの仲間に後のソードを支える佐藤信弘、佐久間剛がいた。しかし、大学時代の椎名はいくつかの事業を検討をしたものの、これといった事業分野を特定することはできなかった。当然、大学を卒業したところで、直ちに創業することは不可能である。大学4年になった彼は就職活動をはじめた。

（2）コンピュータ事業との出会い

1967（昭和42）年4月、椎名は教授の紹介でエレクトロニクス関連の専門商社理経産業（現在の理経）に就職した。そこで椎名は自分の将来を決定づけるコンピュータと出会った。理経は米DEC（デジタル・エキップメント）社の代理店をしていた。当時、DECはメインフレーム・コンピュータの1/10の価格のミニコン（ミニ・コンピュータ）を開発したことによって、米国で急成長していた。理経はそのミニコンを日本でもいち早く取り扱っていたのだった。

椎名は最終面接のとき「3年経ったら独立します」と社長の前で宣言したという。それでも理経は彼を採用し、学生の身分のまま10月からの出社を命じた。営業部に配属された椎名は、ミニコンのカタログとマニュアルの翻訳からはじめた。日本で販売しながら、英文の販促ツールしかなかったためである。おかげで、正式採用された4月からは第一線の営業マンとして目覚ましい成績を納め、11月には米国のDEC社へ研修に派遣されるまでになった。当時はミニコンの普及が始まったばかりである。それだけに専門家は少ない。商品知識が豊富な椎名は、しばしば専門家としてユーザー企業から講演に呼ばれるようになった。どこの企業でも自分より年上の重役や管理職が熱心に話を聞き入っている姿を見て、椎名はコンピュータ事業への確信を深めていった。

翌1968（昭和43）年、再度渡米の機会を与えられ、最新のコンピュータ事情を目にした椎名は、ハードウェアとソフトウェアが一体になった「誰でも使えるコンピュータ」の必要性を強く感じた。当時は必要なプログラムはユーザー自身で開発することが常識であった。ミニコンの普及のためにはハードの販売だけではなく、ユーザーが必要とするソフトをセットにして販売しなくてはならない。そう考えた椎名は、会社に対してソフトの開発拠点の設立を提案し、「理経コンピュータ・センター」の設立が決った。提案者として新しい組織の立ち上げを一任された椎名は会社の期待に応えるため、また自身が企業家になるための訓練として、組織作り、実績づくりに奔走した。新組織の要となるソフト部門のシステムエンジニア（SE）には、大学時代の親友である佐藤信弘を高千穂バロースから引き抜き、椎名自身は本社から与えられた年間30億円の売上げ目標を

達成するため販売部門を先導した。これだけの働きをすれば、当然、自分がセンターの責任者になるものと考えていたが、トップには本社の他の人間が就任した。入社して数年の社員に組織のトップとなるような役職を与えるほど会社は甘くはなかったのである。会社の態度に失望した椎名は企業家としてもっと自分の能力を発揮する場を求め、直ちに独立への準備を始めた。

2. パソコン事業の展開

(1) ソードの設立

1970 (昭和 45) 年 4 月、椎名は株式会社ソード (71 年 5 月に「ソード電算機システム」、83 年 4 月に再び「ソード」へと社名を変更するが、以下「ソード」に統一) を創立した。ソード (SORD) とは、ソフト (SOFT) とハード (HARD) を組み合わせた椎名の造語であり、ハードとソフトが一体になった「誰でも使えるコンピュータ」を開発するという事業目標をも表している。資本金の 65 万円は椎名自身のほか、伯父・大野や大学時代の仲間たちが出資してくれた。大野はそれだけに止まらず、請われるままに初代社長に就任したほか、最初の事務所も無償で貸すなど、椎名の独立を全面的に支援した。

創立後 1 年間は、椎名一人で測定器の販売をしていたが、1971 年 4 月タケダ理研 (現、アドバンテスト) からソフト制作の依頼を受けたことを契機に、ソードはミニコンのソフト開発に進出した。このとき佐藤が椎名の後を追って理経を辞め、ソフト部門の責任者としてソードに加わっている。そして、6 月には東芝メディカルからハードの注文を受け、その開発の責任者として大学時代の親友である佐久間をシャープから引き抜き、ハード部門の責任者に据えた。こうしてソードには、小規模ながらも椎名の理想とするハードとソフトの融合したコンピュータ開発の輪郭がつくられたのだった。

1971 (昭和 46) 年 8 月、椎名は社内文章の中で「ミニコンピューター・システムの製作・販売を行う」ことを宣言した (那野 [1985]、10 頁)。しかも従来価格の 1/10 の「50 万円のミニコン」をつくり、コンピュータを大衆向けに普及させようと考えたのである。しかし、この時点のソードはミニコン向けのソフトハウスとして、やっと頭角を現してきたに過ぎなかった。それも納期半分、品質は他社以上という戦略で、椎名を筆頭に 10 人余りの社員全員が寝食を忘れ、無報酬で働いた結果である。そこまでしても、71 年度の決算で 1200 万円の売上高と 150 万円の経常利益を計上するのが限界だった。ソフト開発は製造原価である人件費を抑えれば利益を出すことができる。しかし、ハード開発は知識集約的・労働集約的であるばかりか資本集約的でもある。研究開発から製品化まで、人的資源の投入ばかりか、資材調達や設備投資などに多額の資本を要する。ソードが低価格ミニコンを開発をするには、資金的にも人的にも困難なことは明らかだった。それでも、椎名はソフトハウスからコンピュータメーカーへの脱皮を目指して、ミニコン開

発に取り組み始めたのである。

(2) 画期的なマイコンの開発

1972 (昭和 47) 年 4 月米インテルが 8 ビットマイクロプロセッサ (MPU) 「8008」を発表した。それまでソードでは 50 万円のミニコンをつくるために検討を重ねていたが、どのように設計しても採算がとれなかった。特注の IC やコアメモリーなどの主要部品のコストダウンが難しかったのである。しかし、この MPU 誕生のニュースを耳にした椎名は、MPU を使って、ミニコンよりも小型・低価格なマイクロ・コンピュータ (マイコン) を開発しようと思いついた。そして、開発から約 10 ヶ月、完成したマイコンは「SMP80/08」と名付けられた。SMP とはソードマイクロプロセッサの略である。ところが、5 台もつくってはみたが「データをインプットして、タバコを一本喫い終わっても、まだ答えが出ない」(宮内[1982]、143 頁)くらいに処理速度が遅く、実用にはほど遠いものだった。もともとインテルが日本の精工舎と開発した「8008」は、入力端末用に設計されており、汎用として使うには能力不足だったのである。椎名は「SMP80/08」の発売をあきらめ、より処理能力の高い MPU の出現を待つことにした。

1974 (昭和 49) 年 4 月、椎名が期待して待ち続けていた、世界初の汎用 MPU 「8080」がインテルから発表された。運がいいことに、その時のインテル日本支社長は椎名の理経時代の同僚・馬上義弘だった。その馬上の配慮もあり、椎名は「8080」を発表前の 3 月に入手することに成功した。そして、わずか 2 ヶ月後、5 月に東京国際見本市会場 (晴海) で開かれた第 48 回ビジネスショウで、ソードは世界に先駆けて「8080」を使ったマイコン「SMP80/20」を発表した。会場ではソードという無名の零細企業が、発売間もない最新の MPU をつけたマイコンを出品ことから大きな反響を呼んだ。「マイクロコンピュータが出始めた当初は、制御用で、制御器の制御回路を置き換える、いわゆるロジックへ置き換えるものでした。ですから、このマイコンが汎用機になるとは誰も思わなかった」(中村[1981]、231 頁)と椎名が述べているように、同時期に「8080」を入手していた富士通や日立などのメインフレーム・メーカーも、MPU を組み込んだマイコンという発想を持っていなかった。しかしソードは「SMP80/08」で、既にこの構想を実現していた。だからこそ、ごく短期間で「SMP80/20」の開発に成功したのである。展示会に出品していた「SMP80/20」の能力はまだ貧弱なものだったが、10 月から出荷を始めた量産用製品「SMP80/X シリーズ」には 4K ビット DRAM を使うことでミニコン並の性能を確保していた。それでいながら価格は、入力用のテレタイプを含めてもミニコンの半額の 250 万円程度という画期的な製品だった。椎名の目指す、「誰でも使えるコンピュータ」つまり「コンピュータの大衆化」の第一歩がここに始まったのである。

(3) 日本最初のパーソナルコンピュータ

「SMP80/20」の発表を境に、ソードはソフトハウスから、ソフトとハードを統合したコンピュータ専門メーカへと飛躍を遂げた。椎名は「コンピュータの大衆化」の次の段階として、手に入りやすい価格で、取り扱いが明細で、実用的なマイクロコンピュータの開発、つまりマイコンの家電化を目標にした（那野[1985]、5 頁）。その第一歩となったのが、1977（昭和 52）年 9 月に発売されたオールインワン・コンピュータ「M200 シリーズ」だった。オールインワンとは、マイコン本体と必要な周辺機器を一体化したデザインのことである。「M200 シリーズ」は小型化と操作性の向上を実現し、コンピュータのパーソナルな机上利用を可能にした革新的な製品であった。つまり、ソードが日本最初のパーソナルコンピュータ（パソコン：ソードでは「パーコン」と呼んでいた）を開発したのである。同機は、最新の 3.5 インチ FDD を搭載していながら、150 万円という低価格を実現したことから、発売と同時に人気を呼んだ。その後、「M200 シリーズ」は 1978 年の Mark から 80 年の Mark まで発売され、ソードのベストセラー・シリーズになっていった。この間、売上高も 1977 年度の 6.5 億円から 80 年度には 49 億円と 7 倍以上に成長した。

椎名が一体型コンピュータの開発を思いついたのは、75 年の第 3 回 NCC（全米コンピュータ会議）ショーに「SMP80/X シリーズ」を出品したことに遡る。当時のマイコンは全てミニコンのボディ・デザインを踏襲しており、箱形の筐体の前面パネルに入力用のスイッチとランプがついている素っ気ないデザインだった。前面パネルのスイッチの ON/OFF でもプログラム入力・実行もできたが、それでは使い勝手が悪いので CRT ディスプレイやテレタイプといった出入力装置や外部記憶装置を接続して使っていた。したがって、訪れてくる見学者の多くはマイコン本体だけでなく、周辺機器それぞれについても説明を求めてきた。とても短時間では対応しきれなかったのである。このときの経験から、すべてを一体化し、商品説明に時間のかからない「オールインワン」というアイデアを思いついたのだった。

奇しくも「M200 シリーズ」が発売された 1977（昭和 52）年は、同様な机上利用が可能なコンピュータ「Apple II」がアップル社より発売されたほか、コモドール社の「PET2001」やタンディ社の「TRS-80」も相次いで発表されている。日米でほぼ同時期に、同様なベンチャー・ビジネスによって、パソコンの開発が進められていたのである。また日本では、1978 年に日立「ベーシックマスター」やシャープ「MZ80-K」が、79 年には日本電気（NEC）「PC-8801」といったパソコンが発表され、コンピュータのパーソナル・ツール化の潮流が確かなものになっていった。このことから、M200 シリーズによってソードは世界的なパソコン開発の先頭に立つとともに、日本におけるパソコンの黎明に大きく寄与したともいえる。

(4) 「PIPS」の開発

1980 (昭和 55) 年 2 月、ソードは「SORD-PIPS」という、画期的なソフトウェアを発表した。PIPS (ピップス) とは Pan Information Processing System (汎用情報処理システム) の略である。PIPS の登場もまた、コンピュータ産業史上における革新的な出来事だった。初期のパソコンは、なにか作業をおこなうときは、BASIC などの言語によるプログラミングが必須だった。個人事業主や中小企業などでは、この言語を覚えるのに躓き、高価なパソコンがホコリをかぶったままということも多かった。いくらハードが進歩しても、必要なプログラムはユーザーが用意するという考えは、ミニコン時代と変わりなかったのである。ところが、PIPS はこの面倒なプログラムをせずとも、簡単なコマンド操作だけでデータベースの構築や表計算の実行を可能にした。PIPS はアプリケーション・ソフトの嚆矢として登場したのである。1980 年当時、同様なソフトは、世界中を探しても米ソフトウェア・アーツ社の「VISICALC (ビジカルク)」しかなかった。ビジカルクの発表は PIPS の僅か 4 ヶ月前、1979 年 10 月であることから、コンピュータ業界におけるソードの先進性がわかる。なお当時わが国では、これらプログラム不要なソフトは、BASIC や COBOL などのプログラム言語に対して「簡易言語」と呼ばれていた。ソードは「M200 シリーズ」というハードによってパソコンの時代を開き、PIPS というソフトを開発したことによってアプリケーション・ソフトの時代を開いたのである。

ところで PIPS の基本構想はソード独自のものではなかった。当時、日本銀行に勤務していた望月宏という一人のユーザーが考案したものである。彼はパソコンを使って日常業務で生じる膨大な計算業務の自動化を実現しようと考えていた。試行錯誤の末、すべての日常業務は「表」で表すことが可能だという結論に達した。望月はこの構想にもとづきソフト開発をはじめ、それを Personal Information Processing System (個人用情報処理システム) つまり PIPS と名付けた。そして、千葉県館山市で葬儀会社「三和仏商」を営んでいた長谷川郁祐都の出会いによって、PIPS は個人情報ツールから汎用ツールへと発展を遂げる。長谷川は、情報管理ツールとしてのパソコンの有用性に着目しており、彼が PIPS を実際の業務で試験利用することによって、より汎用性の高いソフトへと改良が進められた。もちろん、椎名も PIPS が完成に至るまでの間、ソード社内に専門チームを置き全面的な協力体制をしいていた。1979 (昭和 54) 年 10 月、望月と長谷川、ソードの三者によって、汎用システムとしての PIPS が完成した。そして、ソード社内での試験利用を経て、PIPS は製品化されたのである。

最初はソード社内にも BASIC などのプログラミング言語を捨てて、ユーザーに PIPS の利用をすすめることへの抵抗はあった。しかし、椎名は、PIPS がこそが「コンピュータの大衆化」を実現するツールだと考え、その製品化を決断したのであった。果たして、プログラムが不要な PIPS はビジネス用途として、大企業や中小企業を問わず広く普及した。大企業では業務の分散処理用に PIPS とソード製のパソコンの大量導入がおこなわれた。

たとえば、立石電機などは、自社の「パソコン風土づくり」のため、315 台ものソード製パソコンを OEM で導入し、業務効率化に成果を上げていた。そして大企業以上に PIPS の恩恵を享受したのは、中小企業だった。PIPS は自動処理機能（現在のマクロ機能のようなもの）を持っており、コマンドの組み合わせによって給与計算や伝票発行など業務用プログラムをつくることができた。また慣れてくれば自分でプログラムをつくることも可能だった。そのため中小企業では、導入や保守にコストのかかるオフィス・コンピュータに代わって、安価で手軽な PIPS を基幹業務に活用するケースが増えていったのである。これは米国で「ビジカルク」を使いたいがために、中小企業やビジネスマンがパソコンを購入したのと同様な現象だった。しかも、当時はパソコンメーカー間に互換性がなかったため、「Appl」用にかかれた「ビジカルク」によって、アップル社の売上高は大きく伸びたという。当然、PIPS が動作するのはソード製のパソコンしかない。この結果、ソードの売上高は 1980（昭和 55）年度の 49 億円から、81 年度には 100 億円、82 年度 154 億円と著しく成長した。

さらに PIPS は思わぬ副次効果を生みだした。大企業で PIPS を経験した社員が独立し、中小企業への PIPS 導入を支援する者が現れたのである。業務経験が豊富な彼らは、オフコン・メーカーが派遣してくる若い SE よりも、実際の業務に則したシステムを組めることから PIPS の利用はさらに促進された。おもしろいことに、この PIPS コンサルタントは全国各地に散在しながら、ソードの販売戦略の埒外で PIPS とソードのパソコンを販売していたのである。また PIPS がユーザーとソードの協働によって開発されただけあって、PIPS ユーザー同士の交流が活発なのも一つの特徴であった。全国各地にユーザーやコンサルタントを中心にユーザーグループが結成され、各地で活発な情報交換が行われていた。1982（昭和 57）年 4 月には PIPS 情報誌『ピップスマガジン』も発刊され、ネットワークも面的な展開を見せるようになっていった。ソードもユーザーの声を反映させることによって、PIPS-（1981 年 5 月発表）、PIPS-（82 年 5 月）、漢字 PIPS（82 年 10 月）と製品の完成度を高めていった。このように、PIPS は草の根のユーザー・ネットワークに支えられながら普及し、同時にソードも成長していったといえる。PIPS の成功によって簡易ソフトの分野に富士通、三菱電機、東芝など、パソコンを生産する大手企業が参入してきたが、それでもソードは 82 年時点で第 1 位のシェア（日経産業新聞 1982 年 12 月 13 日）を維持できたのも、こうしたユーザーネットワークがあったからにほかならない。

3. 東芝の傘下入り

（1）成長の頂点

1982（昭和 57）年頃から、日本では第二次ベンチャー・ブームが始まった。1983 年 11

月に予定されていた店頭市場の公開基準緩和を先取りし、証券、銀行系のベンチャー・キャピタルが数多く設立された。その結果、投資対象としてのベンチャー・ビジネスに関心が集まった。当然のことながら急成長を続けていたソードは公開間近な企業として注目されていた。椎名は 1984 年中の店頭公開を目標にして、自己資本の充実と生産設備や人員などの増強をおこなった。資本面では 1982 年 8 月、83 年 8 月と 2 年連続して額面（500 円）の 70～80 倍の時価で第三者割当増資を実行し、ベンチャー・キャピタルなどから 69 億円もの資金を調達した。この 2 回の増資によって、ソードの資本金は 2080 万円から 26 億 600 万円へと増加した。人員面では毎年 100 人以上の採用を続け、1981 年の 190 人から 83 年には 2 倍以上の 549 人まで増員し、製造面でも千葉県検見川にある本社工場を拡張し増産体制を整えた。

また、海外展開も積極的におこなった。ソードは 1970 年代後半から欧米への製品輸出を始め、80 年代にはいると欧州を中心に自社拠点の整備を始めた。1980（昭和 55）年 12 月、アイルランドに生産子会社「ソード・コンピューター・システムズ」を、81 年 11 月、同地に販売子会社「ソード・コンピューター・セールス・アイルランド」を設立、さらに 82 年 9 月イギリスに「ソード・コンピューター・システム」を設立した。これら拠点はすべてソードによる 100%出資子会社である。1984 年までには、フランス語をはじめヨーロッパ 10 カ国語に対応するなど、早くから多言語化を進め、欧州における現地化を進めていった。さらに、東南アジア、韓国などへも現地生産拠点を持つなど、アジアへも展開を進めた。また、米国市場へは 1978 年に現地法人を設立し進出したものの、契約問題から撤退を余儀なくされたが、82 年 10 月「ソード・コンピュータ・オブ・アメリカ」を設立し再参入を果たした。ソードは 1983 年までに 40 カ国に営業拠点を設けて、輸出が売上高の 2 割を占めるまでになっていた。

日本のパソコン出荷台数は、ソードが「M200 シリーズ」を発表した直後の 1978（昭和 53）年では 1 万台だったものが、PIPS の発表後の 81 年には 28 万台、そして 83 年には 114 万台と急伸した。これに並行して、ソードの売上高も 1978 年に 11 億円だったものが、83 年には過去最高の 216 億円を記録するなど、20 倍以上もの急成長を遂げた。椎名が日本のパソコン市場はソードが作り上げたと自負していように、ソードが日本のパソコン産業の黎明期に大きな役割を果たしてきたことは確かである。第二次ベンチャー・ブームの代表的な企業として、高い評価を集めたのも当然であった。

表 1 ソードの売上高および経常利益

| 年度 | 売上高 (百万円) | 経常利益 (百万円) | 従業員数 (人) |
|------|--------------|---------------|-------------|
| 1970 | 1.5 | 0.02 | 2 |
| 1971 | 12 | 1.5 | 11 |
| 1972 | 35 | 5 | 15 |
| 1973 | 90 | 10 | 23 |
| 1974 | 150 | 15 | 28 |
| 1975 | 227 | 25 | 35 |
| 1976 | 493 | 50 | 45 |
| 1977 | 655 | 70 | 60 |
| 1978 | 1,054 | 102 | 80 |
| 1979 | 2,604 | 445 | 100 |
| 1980 | 4,939 | 940 | 150 |
| 1981 | 10,010 | 1,896 | 190 |
| 1982 | 15,406 | 1,547 | 401 |
| 1983 | 21,293 | 1,643 | 549 |
| 1984 | 18,761 | -996 | 610 |
| 1985 | 11,859 | -1,181 | 513 |
| 1986 | 11,307 | -1,245 | 497 |
| 1987 | 13,459 | -244 | 470 |

出所：日経新聞社編『会社総鑑』、中村[1981]より筆者作成

(2) パソコン業界の構造変化

一方、1980 年代にはいと大手電機メーカーの参入による競争激化と技術革新の進展により、パソコン産業に大きな構造変化が訪れた。パソコンの 16 ビット化の進展とソフトがハードの価値を決める時代の到来である。1982 (昭和 57) 年 10 月、パソコンシェア 1 位の日本電気 (NEC) が「PC-9801」を発表したほか、同年中に富士通やシャープ、三菱など 10 社以上の大手電機メーカーも 16 ビット機を市場投入してきた。決定的だったのは、1983 年 3 月に日本 IBM が「5550 マルチステーション」を発表し、日本市場に参入してきたことである。これによって、日本のビジネス用パソコンは 16 ビット機が主流を占めるようになっていった。しかし、各社ともに 8 ビット機から 16 ビット機への転換が滞りなくできたわけではない。PIPS の登場以降、多くのアプリケーションソフトが登場したこともあって、ユーザーの 8 ビット機用のソフト資産の移行をどうするかという問題があった。多くの場合、8 ビットと 16 ビット 2 つの MPU を搭載した「ブリッジ・コンピュー

タ」で 8 ビット資産を活かしながら、16 ビットへと漸進的に移行するハードによる解決方法をとっていた。ところが、NEC の「PC9801」は「互換性 BASIC」の開発によって、自社の 8 ビット機「PC-8801」のソフト資産との互換性を実現していた。そればかりか、NEC はサードパーティーのソフトハウスと協調し、ソフトの 16 ビット化も一気に進めた。発売と同時に業務用からホビーまで 200 本以上もの PC9801 用アプリケーション・ソフトを発表したのである。皮肉なことに、ソードが基本としていた「ハード」と「ソフト」の統合を、16 ビットパソコンではソフト開発のサードパーティー化という方法で NEC が先行して実現してしまったのだった。

ソードも 16 ビット化を無策で放置していたわけではない。他社に先駆けて、1981（昭和 56）年 4 月に「M416 シリーズ」を、82 年 9 月に「M343 シリーズ」という 16 ビットパソコンを発表していた。これらは独自 OS によるマルチタスク対応という先進的な機能を持ったハイエンド機種として開発されたが、8 ビット用のソフトである PIPS は動作しなかった。そこで 16 ビット化への本格対応をすすめるため、PIPS が使えるブリッジコンピュータ「M68 シリーズ」を 1983 年 5 月に発表した。ところが時期的に遅れをとったばかりか、最下位機種でも本体価格が 70 万円以上と、30 万円を切る「PC-9801」とは価格競争でも負けていた。それ以上に致命的だったのはハードとソフト開発の足並みの乱れだった。PIPS は中小零細企業の業務システムとして広く普及していた。そのため、8 ビット版 PIPS でつくられたユーザーのソフト資産の維持を意識するあまりに 16 ビット化に遅れを取った。16 ビット対応の「日本語 PIPS」が発表されたのは 1984 年 4 月だった。さらに、ソフトハウスによるアプリケーション・ソフト供給が常識になりつつあったこの時代にあっても、椎名はあくまでもハードとソフト両方の自社開発に拘泥していた。PIPS 以外に魅力的なソフトのないソードのシェア低下は避けられず、1983 年のパソコン市場におけるシェアは 4 位と大きく後退した。

「先に行き着くか、引きずり降ろされるか、非常に正確にそう思っていました。81 年の末です。そういう方向でいかざるをえない。そちら（独立ベンチャー）の道はふさがるだろう。それならば駆け抜けていってしまおう。リスクではあるけれども、この道（引用者注：店頭公開）でしか助からないと思いました」（加藤[1987]、159 頁）。椎名は大企業との競争を店頭公開と規模拡大によって乗り越えことが可能だと考えていた。しかし、現実に進みつつあった構造変化は、単なる規模拡大だけでは対応できるものではなかった。大企業との競争のなかで思考のバランスを失った椎名は「コンピュータの大衆化」に代わる、パソコンの新たな未来を示すことはできなかったのだろう。

（３）東芝による買収

1984（昭和 59）年、椎名は販売不振を理由に、ソードの店頭公開の見送りを表明した。

これに前後して、ソード・バッシングとも言うべき現象が起こり始めた。一つは半導体の売り惜しみであり、もう一つは経営不安説の流布である。1983年に米国で発した半導体不足は、翌84年に日本へと波及しICの供給が逼迫した。国内の半導体の供給元である大手電機メーカーは、ソードへのIC供給を抑制した。そのため、ソードは注文はあっても製造が間に合わず、40億円から50億円の受注残と注文のキャンセルが出てしまった。また、経営不安説もついても、何者かによって「ソードが不渡りを出した」とか「倒産の危機にある」といった噂が組織的に流布された。この影響によって受注の取り消しや返品が相次ぎ、椎名の見積もりによると40億円から50億円の損害を被ったという。この結果、1985年度のソードは270億円という目標売上高の達成が困難になったほか、創業以来初めての赤字決算になることが見込まれた。なお、1984年度決算では187.6億円、最終損失は47.8億円だった。

1985（昭和60）年3月、椎名はソードの再建するため、東芝との資本提携に踏み切った。東芝は椎名ら役員の持株の一部を買収するほか、第三者割り当て増資を利用して株式の過半数を取得しソードを子会社化した。ソードのベンチャー・ビジネスとしての歴史は終わりを告げたのである。同時に、パソコン・ハード業界でもベンチャー・ビジネスの時代も終わり、NECを筆頭にした大手電機メーカーによる寡占化が進んでいった。その後、椎名は1987年にソードの社長を辞め、「プロサイド」という新たな企業を設立した。以後、ソードは東芝出身者が社長になるとともに、1999年には社名を「東芝パソコンシステム」に変更し現在に至っている。

西和彦 パソコン・ソフトウェアビジネスの先駆者

[冊子には「西和彦」の写真を掲載]

- 1956 年 兵庫県神戸市に生まれる。
- 1974 年 甲陽学院高等学校卒業。
- 1975 年 早稲田大学理工学部機械工学科入学。
- 1976 年 月刊誌『I/O』創刊。
- 1977 年 『ASCII』創刊。株式会社アスキー出版設立。
- 1978 年 株式会社アスキー出版代表取締役副社長に就任。
米マイクロソフト社の極東代理店として株式会社アスキーマイクロソフト設立。
- 1979 年 日本電気、「PC-8001」にマイクロソフト BASIC を採用。
マイクロソフト極東担当副社長に就任
- 1980 年 マイクロソフト取締役新技術担当副社長に就任
IBM が OS (MS-DOS) の開発を依頼。
- 1982 年 アスキー出版から株式会社アスキーに社名変更。
- 1983 年 MSX 規格発表。
早稲田大学理工学部機械工学科中途退学。
- 1984 年 アスキーマイクロソフトをアスキーに合併
- 1986 年 マイクロソフト副社長を退任。
アスキー、マイクロソフト代理店契約を解消。
- 1987 年 アスキー代表取締役社長に就任。
- 1989 年 アスキー店頭公開。
- 1998 年 アスキー社長退任。アスキーが CSK の子会社になる。
- 2000 年 尚美学園大学 教授
- 2001 年 須磨学園学園長
- 2005 年 株式会社 ITNY&パートナーズ代表取締役・マネージング・ディレクター

1. アスキーの設立

(1) 東大受験の失敗

西和彦は 1956 (昭和 31) 年 2 月兵庫県神戸市にある学校法人須磨学園の創立者一族の長男として生まれた。父・邦大、母・都はともに同学園の教員であり、また幼年時には校地の一角に自宅があったこともあって、物心ついたときから学校は遊び場のような場所だった。西の両親は学園の経営者兼教育者として忙しかったが、長男である彼の教育には熱心だった。中学になると、学校の終わる夕方から夜まで、習い事や家庭教師などで一日が終わっていたという。その反面、西が「おばあちゃん」と呼ぶ、学園理事長野木勇夫人で母・都の叔母である明子は、西を自分の孫のようにかわいがり、彼の欲しがるものはなんでも与えていた。このような教育面・物質面で非常に恵まれた幼少年期を過ごしたことが、ノンフィクションライターの滝田誠一郎が「多才にして、多感、多情」と評した西の性格形成の基礎となっている。

中学で成績優秀だった西は、兵庫県の進学校甲陽学院高校に進む。彼は自由な校風をいいことに、1 年の時から自分の興味の赴くままに 8 つの部活を掛け持ちし、2 年の時には 4 つのクラブの部長を兼務するというマルチな活躍を見せていた。成績は 1 年生の時は学内最下位だったが、これに発憤して努力した結果、3 年になると旺文社の模擬試験で学内で 1 位、全国では 6 位、東京大学合格率 75%と判定されるまでになった。そこで、志望校を東大理科 類に絞って受験したが失敗、上京して 1 年間の浪人生活を送ったが、2 回目の東大受験も不合格だった。二浪はしたくはないと強く思っていた西は、東大入学をあきらめ、滑り止めに受験し、合格していた早稲田大学理工学部機械工学科に入学した。

大学に入った西は、東大をあきらめた代わりに自分の知的好奇心を満たしてくれる対象を探した。それがコンピュータだった。中学の時にいろいろな電機製品の分解・組立をし、それが高じてエレクトロニクス工作に凝っていた西にしてみれば、コンピュータに興味を持つのは自然なことだった。幸運なことに、早稲田では学生が日立製ミニ・コンピュータ「HITAC10」を自由に使うことができた。西はミニコンのプログラムに夢中になり、2 年の時には工学部電気工学科教授 (当時) 成田誠之助から卒論の手伝いを頼まれるまでになっていた。大学時代の西の生活は、まさにコンピューター色に染まっていた。中野区野方にあった下宿には、大量の書籍と海外の専門雑誌や秋葉原で買い込んできた機械類で埋まっていた。やがて、それら重みで部屋の床が抜け、1 年あまりで西はそこを追い出されるのだが、この下宿屋の息子がもうアスキー創業メンバーの一人である郡司明郎であった。また、西は 1 年生のとき日本学生電子計算機連盟主催の論文コンクールに応募し、最優秀賞をとっている。それを契機にコンクールを後援していた『コンピュータピア』編集部にも出入りするようになり、ついには記事を書くまでになっていた。西は同編集部を通して、日本のマイコン・ホビーブームに火をつけた東京電機大学助教

授（当時）安田寿明と知り合うなど、コンピュータの世界に知己を増やしていった。このとき西が取材に訪れた先に、東京電機大の MMA（マイクロコンピュータ・メイキング・アソシエーション）という同好会がある。そこを主宰していた塚本慶一郎も後にアスキー創業メンバーの一人になっている。

（２）『I/O』の創刊

1976（昭和 51）年 11 月、西は早稲田大学 2 年在学中に、郡司、塚本と星正明を誘い、月刊誌『I/O（アイオー）』を創刊する。『I/O』とはコンピュータ用語の「Input/output」の略号である。編集室は西のマンションに置かれ、出版責任者（発行人）には CQ 出版社で雑誌編集をしていた星がなり、編集長は塚本の友人の吉崎武になった。そして、西ら 3 人は、誌面を埋めるため、複数のペンネームを使い分け記事を書いた。創刊号は出版取次会社が扱ってくれるわけもなく、自主流通だった。全員で秋葉原の書店やパーツ屋などに足を運び、頭を下げて店頭に置いてもらった。この販売戦略が功を奏した。情報に飢えていたマイコンマニアたちが買い求め、3000 部の創刊号は完売した。それからは口コミで『I/O』の存在がマイコン・ホビイストの間に知れわたり、発行部数は順調に伸びていった。しかし、刊行を重ねるごとに、雑誌の早期立ち上げという星の編集方針に従って、雑誌はホビー色の濃いものになっていった。本来のマイコン専門誌の色合いが薄れつつある『I/O』に不満を覚えた西は、編集作業を放棄し一人米国へと旅立った。

1977（昭和 52）年 4 月 15 日から 17 日、サンフランシスコで第一回ウエストコースト・コンピュータ・フェア（WCCF）が開催されていた。会場ではアップル社の「Apple II」やコモドール社の「PET2001」の試作品が発表され、パーソナルコンピュータ（パソコン）時代の幕開けを告げていた。西はそこに『I/O』のブースを構えていた。『I/O』の他に日本からの出展は、兼松江商によるソード製のマイコンの出品があるだけだった。あとは全て米国企業・団体による出展ばかりだった。安田寿明の証言によると「西君はほとんどブースにはいなかった。会場を走り回ってはハンティングばかりやっていた」（滝田[1997]、18 頁）という。西は自分のブースを人任せにして、めぼしい人物やブースに声をかけて歩き回り、必要とあればあとで直接その会社に訪問し話を聞くなど、最新の情報を貪欲に収集していった。このときの米国滞在は約一ヶ月間、滞在にかかった約 300 万円の費用は「おばあちゃん」から出してもらっている。

帰国後、西と星の対立は修復不可能なほどに広がっていた。しかも、西のいない間に、星は運営会社の株式のほとんどを自分や親族などの関係者名義に書き換え、経営の支配権を手に入れていた。結局、編集方針や会社運営上の不信、さらにお互いの感情的なしこりなどから、西と星は袂を分かつのだった。

(3) アスキー出版の設立

1977 (昭和 52) 年 5 月、西は郡司、塚本ら 3 人で株式会社アスキー出版 (1982 年 12 月に社名をアスキーに変更、以下「アスキー」と呼ぶ) を設立する。アスキーの社名の由来は、アメリカ規格協会の情報交換標準コード「American Standard Code for Information Interchange」の略称「ASCII」に由来している。間もなく吉崎も加わり、4 人は 5 月中に新しいマイコン雑誌『ASCII』を創刊することを計画した。しかし、ここで問題が発生する。『I/O』は星が実務を全て取り仕切っていたため、誰一人として雑誌発行の手順を知らなかったのである。4 人は雑誌制作に関する手引き書を書店で入手し、編集作業をすすめながら、印刷や写植の業者を探した。そして、当初計画から少し遅れたが、何とか 6 月中に月刊『ASCII』の発行にこぎ着けたのだった。創刊号は『I/O』同様に、秋葉原のマイコンショップや書店へと営業に回り置いてもらった。本格的なマイコン専門誌となった『ASCII』はマイコン・ホビイストの評判を呼び、創刊号 5000 部が瞬く間に完売した。1978 年 2 月には発行部数は 1 万部に達し、さらに 10 月からは出版取次会社の取り扱いも決まり、部数も 2 万部へと増えていった。

西は創刊号の巻頭言「編集室から」で「ホビーとの訣別」と題して「ここにホビーではない新しい分野、『コンピュータの個人使用：パーソナル・コンピューティング』が出現したと言うことができます」「電卓の延長ではないと考えます。家庭や日常生活の中に入ったコンピュータは、テレビやビデオ、ラジオのような、いわゆるメディアと呼ばれる、コミュニケーションの一手段になるのではないのでしょうか。テレビは一方的に画と音を送り付けます。ラジオは声を音を、コンピュータはそれを決して一方的には処理しません。誇張して言うなら、対話のできるメディアなのです。個人個人が自分の主体性を持ってかわり合うことができるもの。これが次の世代の人々が最も求める解答であると思うのです」(『ASCII』1977 年 7 月号、3 頁) と述べている。この時から西は、一般の個人がコミュニケーションの道具としてコンピュータを利用する時代が来る見通しを明確にモっていたのである。

2. パソコン産業の中心的存在として活躍

(1) マイクロソフトとの提携

西が雑誌を創刊した目的は、常にパーソナル・コンピューティングの最前線にいられると考えたからだった。そして最終的には、彼は自分の思い描く最高のパーソナルコンピュータを作りたいと思っていた。1978 (昭和 53) 年 5 月、西は米国のエレクトロニクス専門誌で、ビル・ゲイツという人物がマイクロソフトという会社を設立し、パソコン用の BASIC を開発しているという情報を目にした。マイクロソフトは、インテルのマク

ロプロセッサ（MPU）「8080」を使った世界初のマイコンキット「アルテア 8800」に向けに初めて BASIC を移植した会社であり、現在は全米の主要なパソコンメーカーにも BASIC を供給しているという。マイクロソフト BASIC が米国で事実上の標準（デファクトスタンダード）になりつつあることを知った西は、さっそくビル・ゲイツに国際電話をかけ、面会の約束を取り付けた。1 ヶ月後カリフォルニア州アナハイムで開催された全米コンピュータ会議（NCC）の会場で、西はビル・ゲイツと会った。この時二人は初対面でありながら意気投合し、当初 30 分を予定していた会談時間を遙かに超え、3-5 時間も話し込んだという。「この時わたしは代理店にしてくれとはひと口もいいませんでした。マイクロソフトの BASIC を買いたいといったわけです。買って、私が改造してパソコンを作って売りたいと申し出ました。だから、一緒にソフトウェアを作ろうみたいな話もしました。そうするとビルはそれを作ってどうするんだというから、それで日本のパソコン市場を席巻してやると言ったのです」（那野[1988]、90 頁）。最初、西は「マイクロソフト BASIC（MS-BASIC）」を買い取って、自分の考え得る最高のパソコンを作ろうと考えていたのだが、ビルゲイツと話し込む内に共同でビジネスをする方向に考えが変わっていったのである。1978 年 10 月、両社は正式に提携契約を交わし、西はマイクロソフトの極東代理店としてアスキーマイクロソフトを設立した。

この一連のやりとりをビルゲイツは以下のように回想している。「ケイ（西和彦：引用者注）は 1978 年に私のオフィスに電話をかけてきて英語で自己紹介した。マイクロソフトについての記事を読み、わたしたちといっしょにビジネスをやりたいという。話を聞いてみると、ケイと私わたしとのあいだは共通点がたくさんあった。年齢はおなじだし、ケイもやはり、パーソナルコンピュータへの情熱のために大学を休学中の学生だった。数ヶ月後、私たちはカリフォルニア州アナハイムで開かれたコンベンションで会い、そのあとケイは私といっしょにアルバカーキへ飛んで、1 ページ半の契約書にサインした。その内容は、マイクロソフト BASIC の東アジア市場における独占販売権をケイの会社にするというもの。弁護士は介在せず、ケイとわたしのあいだだけの、血族同士で交わされるような契約だった。その契約書のもとで、1 億 5 千万ドルを超える取引があった」（ビル・ゲイツ[1995]、79 頁）。

（2）マイクロソフト事業の展開

アスキーのマイクロソフト事業は、日本電気（NEC）が「PC-8001」に「MS-BASIC」を採用したことによって離陸した。1979（昭和 54）年 9 月に発売された「PC-8001」は NEC 最初の本格的なパソコンだった。マイコンホビー分野では 1976 年 8 月「TK-80」を発売し、多くのホビイストから支持を得ていた NEC だったが、パソコンの開発ではソード電算機システムや東芝、シャープ、日立などに後れを取っていた。いずれ NEC もパソコン開発に乗り出すことを見越していた西は、1978 年に NEC のパソコン開発のキーマン・渡辺和也

をビル・ゲイツに引き合わせるなど、早くから「MS-BASIC」を巧みに売り込んでいた。当初NECは「PC-8001」に自社開発のBASICを搭載するつもりでいた。しかし、バグが取り切れていないため製品化するには問題があった。その点、マイクロソフト製のBASICであれば既に米国で多くのメーカーに採用されており完成度も高かった。そのため、NECは自社開発を放棄して、「MS-BASIC」の採用に踏み切ったのである。また、「PC-8001」の開発では、西は古川^{フナキ}亨とともに「PCX-01」という開発名で呼ばれていた試作段階から、ハードウェアに対してもアドバイスを行っている。

NEC の採用を皮切りに「MS-BASIC」は日本の多くのパソコン・メーカーに採用されていた。1980（昭和 55）年には日本市場における売上高が、マイクロソフトの売上高の40%を占めるまでになった。この功績によって西は、マイクロソフトの副社長の地位を得、東京とシアトルを往復するようになった。日本ではセールスマンとして「MS-BASIC」を売り込み、シアトルではエンジニアとして受注メーカーのパソコンに移植をするような生活が続いた。もちろん、西にとって価値あることは、「MS-BASIC」の販売ではなく、それを道具にして最高のパソコンを作ることであった。西は事実上の標準となった「MS-BASIC」を武器に、米国の最新情報をもとにソフトだけでなく、ハードも含めたパソコン全体のコンセプトを作り、それを日本のメーカーに提供するという仕事に没頭していった。業界のコンセプトメーカーとなった西はパソコン界の「天才」と呼ばれ、そのような彼の周りにはメーカーのみならずマニアたちも集まっていった。この時期、アスキーは南青山のマンションの一室に本社を置いていた。連日のように西に面会を求めるメーカー担当者が列をなし、狭いオフィスの中に仕切られたスペースでは、それぞれの会社の開発担当者が試作機の試験をしていた。さらに、マニアたちは『ASCII』への掲載を狙って自作のプログラムや記事の売り込みに来るといった状況だった。アスキーはパソコン黎明期に多くの情報を経由するネットワークの結節点の役割りを果たしていたともいえる。

（3）パソコン界のコンセプトメーカー

西がコンセプトを提供したパソコン史に残るような機種には「PC-8001」の他に、1980（昭和 55）年に発表されたひらがな表示対応の日立「ベーシックマスター レベル3」や、ディスプレイやフロッピー・ディスク・ドライブ、プリンタまで内蔵したオール・イン・ワンタイプの沖電気「if-800」、さらに 83 年に京セラと共同開発したポータブルコンピュータと 16 ビットパソコンがある。この京セラとの共同開発は、1981 年サンフランシスコからの帰路の機内で、西が京セラ社長（当時）稲盛和夫と知り合ったことがきっかけではじまった。西は米国と日本との往復にはファーストクラスを利用していた。この航空運賃はマイクロソフトが負担しており、後にビル・ゲイツとの仲違いの一因ともなるが、西は一流の人物と知り合うチャンスを得るために乗っていた。ファーストク

ラスで西と隣り合わせた稲盛は、西の語る「最高のパソコン」の話しに魅了され、その場で共同開発を約束したのである。完成したポータブルコンピュータは京セラの OEM によって米タンディ社「TRS-80 model 100」、伊オリベッティ社「M10」、NEC「PC-8200」として販売された。このポータブル・パソコンは携帯性と長時間駆動という特徴によって、その後 10 年以上ジャーナリストらの間で愛用された。また、16 ビットパソコンは G U I（グラフィカル・ユーザー・インターフェイス）とマウスを備えるなど、斬新なアイデアによって設計されたパソコンだった。これは京セラの OEM によって、NEC から「PC-100」として発売された。しかし「PC-100」は、その後 NEC が「PC-9801」を中心とした販売戦略をとったため、後継機種の開発をされることなく数年で市場から姿を消した。

さらに、パソコン史における西の業績として忘れてはならないものに「MSX」規格がある。「MSX」とは 1983（昭和 58）年 6 月に発表された 8 ビット・パソコンの統一規格のことである。当初、キヤノン、京セラ、三洋電機、ゼネラル、ソニー、東京芝浦電気、日本楽器製造、NEC、日本ビクター、パイオニア、日立製作所、富士通、松下電器産業、三菱電機の 14 社が参加を表明し、その後、カシオ計算機など加わるが、NEC は発表後間もなく販売戦略上の理由からこの規格から撤退している。「MSX」は一家に一台の家電品（ホームコンピュータ）という位置づけで計画が始動した。当時、事実上の標準だった「MS-BASIC」でも、メーカーのハードに適應させるためソースコードの改変や機能の付加などを行っており、互換性はほとんどなかった。家電品であるからには、ソフトやハードの規格がバラバラであっては、ユーザーは不便である。そこで、「MS-BASIC」をもとに規格統一を図るために西が規格の基本をとりまとめ、ビル・ゲイツがそれを追認するという手順で、ホームコンピュータの標準規格「MSX」を世に送り出したのである。「MSX」はその後マイクロソフトからアスキーに権利が移り、1985 年に「MSX2」、88 年に「MSX2+」が発表され、90 年には販売台数が累計 400 万台を超えた。

（４）MS-DOS の開発

1981（昭和 56 年）年に発売された 16 ビットパソコン「The IBM PC」は全米のパソコン市場を席卷し、16 ビットパソコンの時代を開いたことは周知のことである。1980 年 9 月マイクロソフトが IBM から OS（基本ソフト）提供の打診を受けたとき、逡巡するビル・ゲイツやポールアレンを鼓舞し、決断を促したのは西だった。当初、IBM はマイクロソフトから BASIC のみの提供を受け、OS はデジタル・リサーチ社の「CP/M-86」を使うつもりだった。しかし、IBM とデジタル・リサーチ社長ゲイリー・キルドールとの間の行き違いから、IBM はデジタル・リサーチとの契約を見送り、マイクロソフトに OS の供給をも打診してきたのだった。「80 年 9 月 28 日の日曜の夜、ゲイツとアレン、西が、オールドナショナル銀行のビルの 8 階の隅にあるゲイツの部屋に集まり、オペレーティングシ

システムについて検討を行った。これにコミットすべきか。突然、西が跳びあがって、短い、小さな腕を振り回して叫んだ。『やるべきだ。やろう！』（ジェームズ・ウォレス、ジム・エリクソン[1995]、241 頁）。そしてマイクロソフトはシアトル・コンピューター・プロダクツが開発していた 16 ビットパソコン用 OS「86-QDOS (SCP-DOS)」の販売権を買い取り、それを「IBM PC」用に移植した。「MS-DOS」の誕生である。「IBM PC」はオープンアーキテクチャ路線を取ったため、その後多くの互換機が登場した。その結果、「MS-DOS」は 16 ビットパソコン OS のデファクト・スタンダードとなったのである。一方、日本でも西の決断によって「MS-DOS」のデファクト・スタンダード化が実現した。NEC は米国パソコン市場における「MS-DOS」の台頭を受けて、「PC-9801」をスタンドアロン BASIC マシンから OS マシンへの転換を検討していた。その転換を推進したのも、NEC に対して「MS-DOS」のサードパーティ製アプリケーションへの無償バンドルを認めた西の働きが大きかった。パソコン業界最大手の NEC が OS に「MS-DOS」を採用したことによって、日本においても「MS-DOS」がデファクトスタンダードとなっていたのである。

3. アスキーの失速

(1) マイクロソフトとの提携解消

1985 (昭和 60 年) 年末、西とビル・ゲイツの関係に大きな転機が訪れる。マイクロソフトは 1986 年の NASDAQ 公開に向けて海外戦略を見直しを迫られていた。極東地区に子会社を持つことを目論見書に明記していたのである。ビル・ゲイツは西に対してアスキーをマイクロソフトの子会社にするか、西がマイクロソフトの社員になるか決断を迫ったのだ。両社の亀裂は 1983 年頃から徐々に生じていた。OS については日本向けの販売シェアが大きかったので問題はなかったが、アプリケーションソフトの販売で両社の考えに行き違いがあった。アスキーは独自のソフト開発部門を持っており、ビル・ゲイツにしてみれば、アスキーがマイクロソフト製品を販売せずに、自社製品を販売していることが気に入らなかった。アスキーにしてみれば、英語版のままで製品販売を要求してくるマイクロソフトの主張に納得がいかなかった。ビル・ゲイツはアスキーの主張には耳も貸さず、代理店であるからには、マイクロソフト製品の販売を最優先すること再三要求してきたのである。また、1984 年に「MSX2」規格開発を契機に、アスキーが半導体事業に進出したことにもビル・ゲイツは不満を持っていた。この時、ビル・ゲイツはアスキーのソフト部門の買収を打診してきたが、西は首を縦に振らなかった。アスキーの子会社化が不可能と分かったと、今度は西をマイクロソフトにスカウトすることを提案してきた。しかし、これも西は断った。結局、NASDAQ への公開期限が迫ってきたマイクロソフトは、アスキーと西に最後通牒を突きつけてきたのである。

当然のことながら、西は自分やアスキーの行動を縛るようなマイクロソフトからの要

求を受け入れることはなかった。ビル・ゲイツは西のマイクロソフト副社長解任とアスキーとの代理店契約の解消を一方的に告げた。1986（昭和 61）年 2 月、アスキーはマイクロソフトとの提携解消を発表した。3 月マイクロソフトは NASDAQ に公開し、日本法人マイクロソフトを設立した。新法人にはアスキー取締役で西の右腕として働いてきた古川亨を引き抜き社長にするとともに、古川の部下 17 人がアスキーから移籍した。アスキーとマイクロソフトの提携解消は 2 社間だけの問題ではなく、日本のパソコン産業に大きな影響を及ぼした。パソコン OS の分野で、日本は完全に米国に主導権を奪われる結果となったのである。

表 2 アスキーの売上高と経常利益の推移

| 年度 | 売上高 （百万円） | 経常利益 （百万円） |
|------|--------------|---------------|
| 1977 | 40 | - |
| 1978 | 142 | - |
| 1979 | 353 | - |
| 1980 | 835 | - |
| 1981 | 1,634 | - |
| 1982 | 4,200 | - |
| 1983 | 5,047 | - |
| 1984 | 7,756 | - |
| 1985 | 13,884 | 654 |
| 1986 | 15,922 | 416 |
| 1987 | 19,431 | 502 |
| 1988 | 23,867 | 876 |
| 1989 | 27,236 | 1,074 |
| 1990 | 34,084 | 1,196 |
| 1991 | 34,513 | 1,233 |
| 1992 | 37,052 | 2,542 |
| 1993 | 38,941 | 1,177 |
| 1994 | 41,744 | 1,233 |
| 1995 | 51,428 | 2,062 |
| 1996 | 52,446 | 1,750 |
| 1997 | 47,531 | -5,045 |

出所：東洋経済新報社『会社四季報』、那野[1988]より筆者作成

(2) アスキーの再出発と経営危機

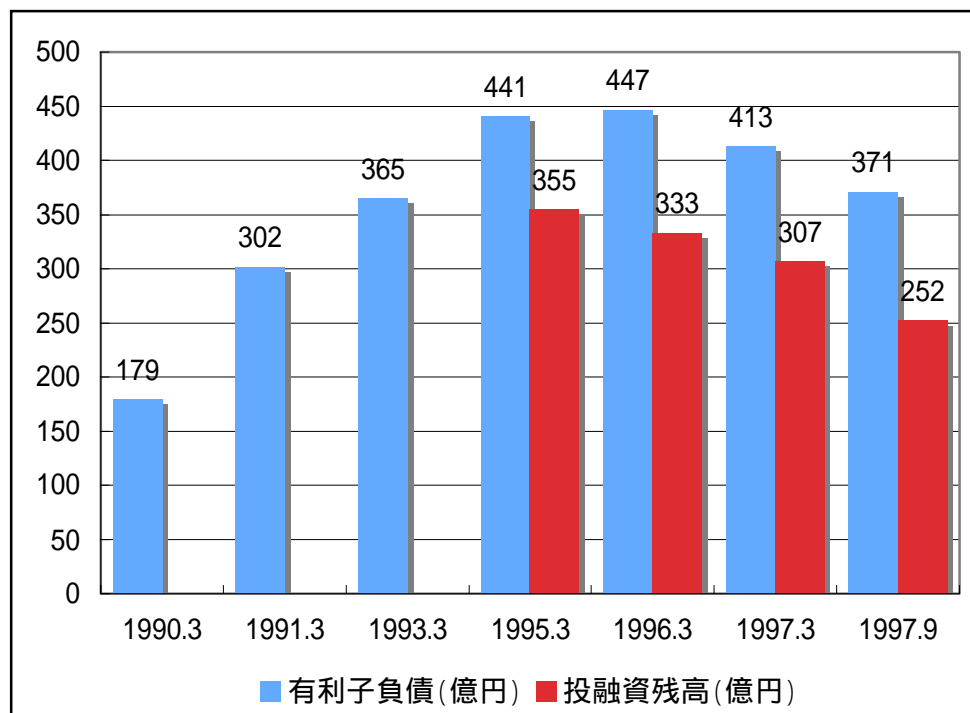
マイクロソフトとの提携解消によりアスキーは年間売上高の 15%を失った。アスキーの 1985（昭和 60）年度の売上高 138 億円のうちマイクロソフト製品の売上高は 20 億円を占めていたのである。社内では西の責任を問う動きもあったが、創業仲間である郡司と塚本は落胆してる彼を非難することはなかった。むしろ 1987 年の 10 周年を機に、郡司は西に社長の座を譲り、自分は代表権のある会長に退いた。名実共にアスキーの顔として西が活躍できるような体制づくりを行ったのである。新体制のもと、アスキーはマイクロソフトとの提携解消によるイメージダウンを避けるために、前年度以上の売上高達成を目指した。その結果、売上高は前年度よりも 13 億円多い 151 億円をあげた。その売上高の 4 分の 1 は、西が米国のベンチャー・ビジネスと進めてきた半導体事業によるものだった。アスキーはそれまでの出版、ソフト開発に加えて、マイクロソフト製品に代わる事業として半導体開発という新たな事業を加えて再出発を果たしたのである。

1989（平成元年）年 9 月 21 日アスキーは店頭市場への公開を実現した。33 歳の西は当時史上最年少の店頭公開企業社長として一躍時の人となった。そして、西は店頭公開で得た資金と信用を背景に、様々な分野に投資し、事業多角化を進めていく。ビルゲイツとの訣別によって、西はパソコン業界のコンセプトメーカーとしての地位を失い、「最高のパソコンづくり」という夢は断たれた。しかし、西は次の目標として「パソコン文化の創造」を夢見て、パソコンの可能性の追求し、思いつく限りの事業に手を広げ始めたのである。川崎市マイコンシティにアスキー・ソフトウェア開発センターの建設を皮切りに、米国の半導体やマルチメディア・ソフトなどのベンチャー・ビジネスへの投資、果ては本業とあまり関連のない不動産や映画事業、ヘリコプター運送事業への進出など、様々な事業へ手を伸ばした。なかでも西が計画していた最大のプロジェクトに「築館エアー・ソフト・テレ・キャンパス」建設計画があった。総額 2000 億円を投資し、宮城県築館町（現、栗原市）に飛行場を併設したコンピュータ関連の研究開発団地を建設する、巨大プロジェクトである。そのため、1990 年に宮城県から 56 ヘクタールの土地を 50 億円で購入している。しかし、この計画が原因となって、1991 年 7 月 1 日アスキー取締役会で西に対する社長解任動議が会長の塚本から提出された。西の独断による拡大路線に対して、創業仲間の塚本と郡司が異議を唱えたのである。ところがこの動議は取締役 12 人中、賛成 2 人、反対 10 人という大差で否決された。賛成に回った塚本と郡司はともに役員を辞任した。

創業仲間二人の退任によって、西は経営のフリーハンドを得たように思えた。が、バブル景気の崩壊と放漫経営によって膨張した有利子負債がアスキーの経営に重くのしかかった。1992（平成 4 年）年 6 月に計画していた 60 億円分のスイスフラン建て転換社債の起債中止に伴い、経営危機が表面化した。翌年 3 月に期限が迫る 120 億円の転換社債の償還も危ぶまれたが、日本興業銀行のほか 5 社による 164 億円の協調融資によって乗

り越えた。その後、アスキーは不採算事業の撤退や投資案件の見直しなど、銀行主導による再建に取り組むが、有利子負債は1996年3月期まで増加を続け447億円に達した。1996年5月には子会社のアスキー総合研究所への融資問題を巡って、主要事業の出版・エンターテインメント部門を担当していた3人の役員が退任するなど、西の経営に対する不安要素は尽きなかった。そして、1997年12月、ついにアスキーは恒常的な資金不足からCSKグループに支援を求め、同グループの傘下で経営再建を果たすことになった。その結果、1998年3月アスキーは不採算事業の整理によって456億円もの特別損失を計上し債務超過に転落、西は経営責任を取って社長の座を追われた。

図1 アスキーの有利子負債と投融資残高



出所：日本経済新聞記事より筆者作成

おわりに

椎名はパーソナル・コンピュータの大衆化を目指し、高機能・低価格のハードウェアづくりと、誰でも使えるソフトウェア「PIPS」の開発・販売をすすめた。PIPS によってパソコンをホビイストや専門家の手から解放し、パソコンをビジネスツールとしての普及させた業績は特筆されるべきである。一方で、西はホビイスト的な視点から、日米のパソコン情報を収集し、その時々最高のパソコンを創造してきた。彼は自分でパソコンを作るのではなく、自身をパソコン開発ネットワークの結節点とし、その時々で最適なものを最適に組み合わせ、それをメーカーに作らせる、コンセプトメーカーの役割を果たしていた。

しかし、80 年代の後半になると、それまで時代の先を見通してきた両者は、時代に追いつかれてゆく。椎名はオープンアーキテクチャが進む中でも、ソフトとハードの統合というソードの基本思想を捨てることができなかった。ソードは PIPS によってソフトの価値がハードの価値を決める時代を開いた。しかし、自社開発への強いこだわりから、パソコンの 16 ビット化とともに進行していた、自社仕様をオープンにしてサード・パーティーとの柔軟な連携を図るといった戦略をとることができなかった。そして、競争に敗れたソードは独立ベンチャーであることをやめ、東芝の傘下入りを決断した。これを契機として、日本のパソコン・ハード市場は、NEC や富士通など大手電機メーカーによる寡占体制が確立していくのだった。

皮肉なことにパソコンのオープン化をすすめたのは西であった。西は椎名と違って最初から独自開発へのこだわりはなかった。その最たるものは MSX 規格である。パソコンを家庭に普及させるために、多くのメーカーによる共通仕様のパソコンをつくり、スケールメリットによる製品の低価格化の実現を考えたのだった。西の進めたオープン化・ネットワーク化はパソコンの可能性を広げるとともに、社会の様相を変革させる原動力ともなっていた。しかし、西はそうしたパソコンの持つ可能性のすべてを追い求め、やがて無計画に事業を広げ、最後にはアスキーを追われることになったのである。

現在では米国の独壇場であるパソコン市場ではあるが、パソコン黎明期には椎名と西に代表されるような企業家や技術者たちの存在によって、日本は米国とともに最先端を併走していた。しかし、ソードは 1985 年 3 月に東芝の傘下に入り、その一年後の 1986 年 3 月にはアスキーがマイクロソフトから独占代理店契約を解消された。これ以降、椎名や西が時代を変えるような独創性を発揮することはなくなった。日本のパソコン市場では大手による寡占化や、IBM 互換機化による「ウィンテル」支配が進行し、パソコンの中核技術の開発競争の主導権は米国へと移っていった。ソードとアスキーが挫折をした 1985-86 年は、パソコンのスタンダードが日米の協調的並立から米国一極集中へと移り変わる画期だったといえる。

参考文献

テーマについて

富田倫生[1994]『パソコン創世記』ティビーエス・ブリタニカ。

関口和一[2000]『パソコン革命の旗手たち』日本経済新聞。

椎名堯慶について

那野比古[1985]『「ソード式」戦略経営』ダイヤモンド社。

宮内剛男[1982]『椎名堯慶のマイコンウォーズ』プレジデント社。

加藤勝美[1987]「ソードへの辞表とあらたなる起業」(『BIGMAN』1987年7月号、155-162頁)。

中村秀一郎[1981]「マイコンの大衆化を狙え」(『Voice』1981年7月号、230-240頁)。

中野英嗣[1998]「わが国のマイコンベンチャーの急成長と挫折 1～8」(『BCN This Week』vol.726,728-732：<http://www.computernews.com>)。

椎名堯慶[1982]「いま若い人に」(『いんふぉとぴあ』No.4、1982年、46-47頁)。

西和彦について

那野比古[1988]『アスキー新人類企業の誕生』日本経済新聞社。

滝田誠一郎[1997]『電腦のサムライたち～西和彦とその時代』実業之日本社。

小林紀興[1998]『西和彦の閃き 孫正義のバネ』光文社。

ジェームズ・ウォレス、ジム・エリクソン著、奥野卓司監訳[1995]『ビルゲイツ 増補改訂版』翔泳社。

ビル・ゲイツ著、西和彦訳[1995]『ビル・ゲイツ未来を語る』アスキー。

山崎泰央(やまざき・やすお)

松山大学経営学部専任講師



法政大学イノベーション・マネジメント研究センター
The Research Institute for Innovation Management, HOSEI UNIVERSITY

〒102-8160 東京都千代田区富士見 2-17-1
TEL: 03(3264)9420 FAX: 03(3264)4690
URL: <http://www.hosei.ac.jp/fujimi/riim/>
E-mail: cbir@adm.hosei.ac.jp

著作権無断転載禁止